

**Вікторія Валеріївна Горбунова**

кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціальної та практичної психології  
Житомирського державного університету імені Івана Франка

**Ольга Святославівна Гончар**

студентка 44 групи соціально-психологічного факультету  
Житомирського державного університету імені Івана Франка

## **ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Планування і розвиток кар'єри державних службовців є необхідними складовими ефективності діяльності будь-якого органу державного управління. Зауважимо, що для співробітників більшості державних установ є характерним невизначеність перспектив кар'єрного росту. Така ситуація більшою мірою зумовлена незадовільним рівнем роботи кадрових підрозділів з персоналом, з питань планування, контролю над кар'єрними питаннями та питаннями мотивації праці в організації. Одним із напрямків вирішення цієї проблеми може стати аналіз мотивації професійної діяльності працівників, виділення суб'єктивно значимих мотивів кар'єрного росту та розробка індивідуальних програм кар'єри – кар'єрограм.

Поняття кар'єрограма є центром теоретичної моделі нашого дослідження, що представляє собою варіант посадового та професійного переміщення державного службовця. В кар'єрограмі представлені суб'єктивно значимі мотиви кар'єрного росту, на основі яких і обирається система факторів мотивування праці. Основна мета такого планування кар'єри – задоволення потреб співробітника, і тим самим стимуляція його до професійного зростання та просування службою.

На шляху до вивчення особливостей мотиваційної сфери державних службовців (працівників податкової служби) та комплексного аналізу суб'єктивно значимих мотивів кар'єрного росту було сплановано та проведено психосемантичне дослідження, участь у якому взяли 20 співробітників державної податкової адміністрації у Житомирській області. Процедура дослідження включала в себе кілька етапів. На етапі збору семантичного матеріалу досліджуванам пропонувалося зазначити мотиви, що спонукають їх до кар'єрного зростання. Отримані дані піддавалися процедурі частотного аналізу, в результаті якого було виділено 16 мотивів з найбільшою частотою вибору. З метою реконструкції мотиваційної сфери держслужбовців було використано метод класифікації з подальшою кластеризацією даних. Для побудови індивідуальних кар'єрограм держслужбовцям пропонувалося проранжувати мотиви кар'єрного росту у порядку їх значимості, що дозволило виділити домінуючі, які і стали основою індивідуальних кар'єрограм.

Результати проведеного дослідження свідчать, що основними змістовими групами кар'єрного зростання державних службовців є:

- Професійна відповідність – породжується безпосередньо процесом роботи, його змістом, умовами, організацією, режимом праці. Професійна мотивація пов'язана із змістовим аспектом праці та ступінню користі її результатів, а також із самовираженням та самореалізацією кожного працівника окремо.
- Влада та статус – внутрішня спонукаюча сила, що обумовлює поведінку людини, пов'язана з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну та відповідальну роботу, працювати в престижних, більш соціально значимих сферах організації, бути визнаним спеціалістом, авторитетною та впливовою людиною.
- Особиста вигода – прагнення до матеріального достатку, збагачення, фінансової стабільності, більш високого рівня життя, отримання різноманітних привілеїв. Зайняття службовцем вищої посади за попередню, є дуже сильними мотивуючим фактором для подальшого прагнення до кар'єрного зростання. Важливим елементом при цьому є отримання більшої матеріальної нагороди, нових можливостей та перспектив.

Для побудови індивідуального плану розвитку кар'єри (кар'єрограми) ми враховували суб'єктивно значимі мотиви кар'єрного росту для конкретного працівника. Наприклад, якщо домінуючим мотивом є матеріальне збагачення, то система мотивації в органах державної податкової служби передбачає оплату праці, включаючи преміювання, надбавки за високі досягнення у праці, чи за виконання особливо важливої роботи та щомісячну надбавку до посадового окладу за вислугу років.

Дослідницька гіпотеза про те, що ефективне планування кар'єри державних службовців можливе за умови врахування мотивації професійної діяльності, виділення суб'єктивно значимих мотивів кар'єрного росту найшла своє підтвердження.

Однією з важливих умов ефективного функціонування будь-якої державної структури є обізнаність її керівника про бажання та прагнення своїх підлеглих, мотиви їх поведінки. Тому, розробка індивідуальних кар'єрограм є дієвим способом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основною метою процесу розробки є отримання максимальної віддачі від використання трудових ресурсів, що дозволить підвищити рівень загальної результативності і продуктивності діяльності організації в цілому та задовольнити потреби співробітників у кар'єрному рості.